

# La perception de justice sous la loupe - ou la visée d'un mieux-être collectif

**Pascale Javaux**  
enseignante HELMo Sainte-Marie  
médiatrice agréée  
→ p.javaux@helmo.be



« CE N' BST PAS JUSTE ! »

Qui ne l'a déjà pensé, ressenti ou dit dans sa vie professionnelle ?  
Au fond, qu'est-ce qui est « juste » ?

Comment, en cas de conflit, aboutir à l'apaisement ?

Souvent, le monde du droit rend justice sans pouvoir générer une perception d'équité dans le chef des deux parties, les plaçant en antagonistes sans prendre en compte leurs sentiments, besoins et valeurs.

D'autres modes de résolution des différends, comme la médiation, prennent en compte la complexité de l'être humain en se mettant à l'écoute de ses représentations mentales et sociales, de ses valeurs, de ses besoins : le sentiment de justice peut alors être rétabli.

C'est ce que vise également une recherche en cours à HELMo en analysant le discours des acteurs à travers trois

théories : la théorie de la justice organisationnelle<sup>1</sup>, la théorie des économies de la grandeur<sup>2</sup> et la théorie du don et du contre-don.<sup>3</sup>

L'objectif est de dégager des pistes d'amélioration des perceptions de justice, vers un mieux-être collectif.

1. Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

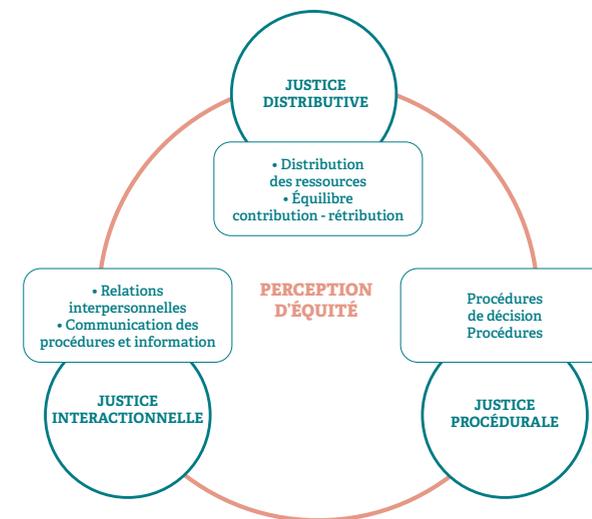
2. Boltanski, L., & Thévenot, L. (2008). *De la justification : les économies de la grandeur* (Nachdr.). Paris: Gallimard

3. Mauss, M., & Weber, F. (2012). *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris: Presses Universitaires de France.; Caillé, A., & Grésy, J.-É. (2017). *La révolution du don: le management repensé à la lumière de l'anthropologie*. Paris: Éditions Points.

## La théorie de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle se réfère à la perception de l'équité prévalant dans les échanges qui ont lieu au sein d'une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques : relations entre l'individu et ses supérieurs, ses subordonnés, ses pairs, et l'organisation en tant que système social.

Les individus perçoivent-ils cette distribution comme (in)juste ? Selon eux, les rétributions et les contributions sont-elles équilibrées ? Les ressources incluent les rétributions (rémunération, avantages, promotions...) mais également les ressources mises à disposition (conditions de travail, matériel, locaux...).



Cette perception de justice ou d'injustice jouerait un rôle prépondérant sur l'engagement des individus vis-à-vis de leur organisation ainsi que leur satisfaction au travail et leur motivation, voire sur leur attitude de coopération entre collègues et, partant sur la bonne entente dans les équipes. Elle inclut trois notions : la justice distributive, procédurale et interactionnelle.

La justice distributive concerne la manière dont les ressources sont distribuées aux membres de l'organisation.

Dans le cadre de la justice procédurale, ce qui importe est la manière (in)juste selon laquelle les procédures ont été mises en œuvre pour aboutir aux décisions. Si le processus de décision est perçu comme juste, les procédures ont plus de chance également d'être perçues comme justes, et inversement. Eventuellement, également, les individus ont-ils voix au chapitre en matière de prise de décision ?

Enfin, la justice interactionnelle est relative à la perception des relations interpersonnelles, notamment la manière dont les supérieurs hiérarchiques communiquent et informent au sujet des décisions et règles mises en œuvre.

## Les économies de la grandeur

Boltanski et Thévenot s'intéressent aux justifications des acteurs dans le cadre de conflits. Ces acteurs se réfèrent à un principe supérieur qu'ils opposent à l'autre acteur pour justifier l'action. Cette « montée en généralité » peut se poursuivre jusqu'à aboutir à une convergence de vues. Un principe supérieur commun est trouvé : le bien commun.

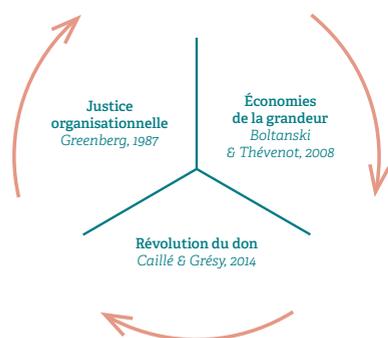
Boltanski et Thévenot identifient sept balises « objectives » du bien commun. Un qui facilitent la négociation des accords et les ont baptisées « cités » : l'innovation, la tradition, la représentativité, la notoriété, la compétition, l'efficacité et le travail par projets.

Tous les actes reflètent une part d'intérêt pour soi et une part d'intérêt pour autrui et comprennent également une part d'obligation, de contrainte (ce qu'on fait par devoir), et une part de liberté, de créativité (ce qu'on fait par plaisir d'être inventif et autonome). C'est dans l'équilibre « à l'intersection de ces deux couples d'opposés que se situent la sagesse individuelle, l'harmonie politique et l'efficacité organisationnelle. Et c'est dans cet équilibre que les sujets humains peuvent accéder à la reconnaissance à laquelle ils aspirent et qui constitue leur véritable moteur. »<sup>5</sup>

La disparition des dons entraîne l'étiollement des liens sociaux, allant jusqu'à affaiblir le collectif de travail, et l'entreprise ne sait comment agir face aux conséquences de ces violences<sup>6</sup>

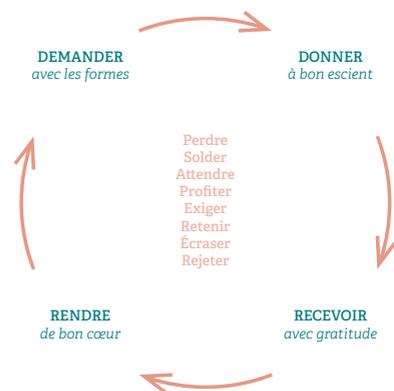
**Objectifs**

- Perceptions de justice / d'injustice
- Composantes ?
- Conséquences ?

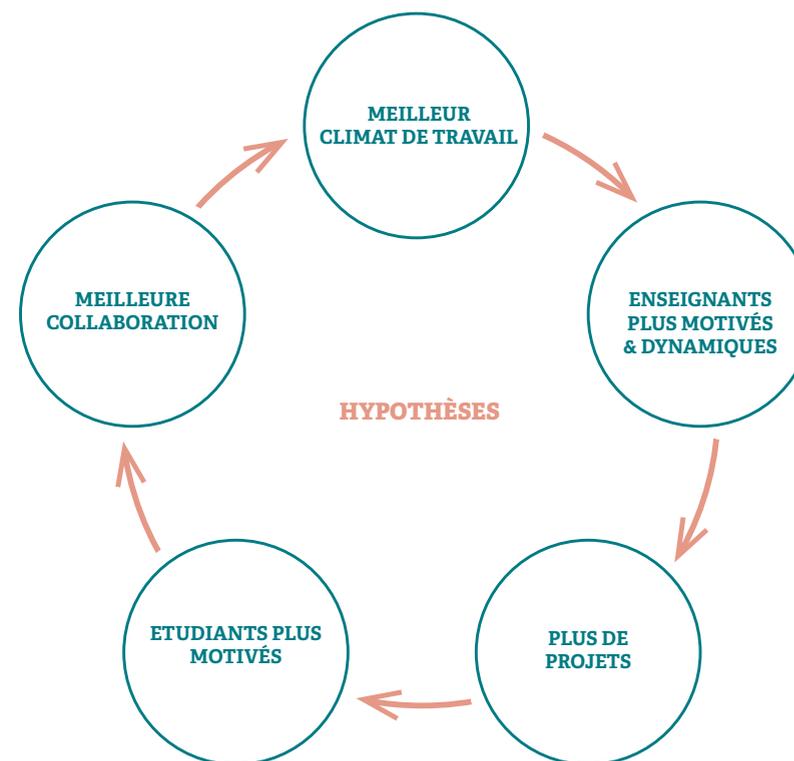


**Le paradigme du don**

La recherche contemporaine en management s'appuie sur les recherches anthropologiques de Marcel Mauss qui démontrent qu'une logique de dons et contre dons tisse toutes les relations, dans toutes les directions : de manière horizontale (entre collègues) et verticale (hiérarchie), en interne et en externe, et même vis-à-vis de nous-même...<sup>4</sup> Le succès ou l'échec d'une entreprise dépendrait des échanges de dons que se font ou se refusent les salariés.



**Hypothèses**



4. Caillé et Grésy, op. cit, p. 227.

5. Ibid, p. 59.

6. Ibid, p. 72.